

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR EXÉRCITO (ARMAS/SERVIÇOS)

2017/2018



TIG

**A PROJEÇÃO/RETRAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA – ESTUDO DE CASO DA REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA
E KOSOVO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS
SEUS AUTORES, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

CAP INF NELSON MIGUEL OLIVEIRA DE SOUSA
CAP ADMIL ANA SOFIA DAS NEVES AZEVEDO
CAP ART AIRES ALMEIDA CARQUEIJO
CAP INF ORLANDO FERREIRA DIAS



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A PROJEÇÃO/RETRAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA – ESTUDO DE CASO DA REPÚBLICA
CENTRO-AFRICANA E KOSOVO

CAP INF NELSON MIGUEL OLIVEIRA DE SOUSA
CAP ADMIL ANA SOFIA DAS NEVES AZEVEDO
CAP ART AIRES ALMEIDA CARQUEIJO
CAP INF ORLANDO FERREIRA DIAS

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS EXE A/S 2017/2018

Pedrouços 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A PROJEÇÃO/RETRAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA – ESTUDO DE CASO DA REPÚBLICA
CENTRO-AFRICANA E KOSOVO

CAP INF NELSON MIGUEL OLIVEIRA DE SOUSA
CAP ADMIL ANA SOFIA DAS NEVES AZEVEDO
CAP ART AIRES ALMEIDA CARQUEIJO
CAP INF ORLANDO FERREIRA DIAS

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS EXE A/S 2017/2018

Orientador: MAJ MAT TIAGO JOSÉ MOURA DA COSTA

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Declaramos por nossa honra que o documento intitulado A PROJEÇÃO/RETRAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA – ESTUDO DE CASO DA REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA E KOSOVO corresponde ao resultado da investigação por nós desenvolvida enquanto auditores do CPOS EXE A/S 2017/2018 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Temos consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 04 de junho de 2018

Cap Inf Nelson Miguel Oliveira de Sousa

Cap AdMil Ana Sofia das Neves Azevedo

Cap Art Aires Almeida Carqueijo

Cap Inf Orlando Ferreira Dias



Agradecimentos

Ao Major de Material Tiago José Moura da Costa, pela ininterrupta disponibilidade e prestimoso aconselhamento, sempre alicerçado em sólidos e profícuos conhecimentos.

Aos entrevistados pela permanente receptividade patenteada, e proveitosos saberes partilhados.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram e coadjuvaram na realização da pesquisa.

O nosso sentido e grato reconhecimento na certeza que sem o vosso precioso contributo não teria sido possível efetuar o presente trabalho.



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento e metodologia	4
2. Processo teórico	9
2.1. Responsabilidades no Exército	9
2.2. Visão da Organização das Nações Unidas.....	10
2.3. Visão da Organização do Tratado do Atlântico Norte.....	10
2.4. Iniciativas multinacionais de transporte estratégico	11
2.4.1. <i>Movement Coordination Centre Europe</i>	11
2.4.2. <i>Athens Multinational Sealift Coordination Centre</i>	12
2.4.3. <i>Multinational Sealift Steering Committee</i>	12
2.5. Síntese conclusiva.....	13
3. Estudos de Caso	14
3.1. Projeção da FND para a RCA em janeiro de 2017	14
3.1.1. Planeamento	15
3.1.2. Preparação	16
3.1.3. Execução	17
3.2. Retração da FND presente no Kosovo em 2017	18
3.2.1. Planeamento	18
3.2.2. Preparação	20
3.2.3. Execução	21
3.3. Síntese conclusiva.....	22
Conclusões.....	24
Bibliografia.....	27



Índice de Apêndices

Apêndice A – Caracterização das modalidades de transporte.....	Apd A-1
Apêndice B – Entrevista ao Major José Edgar Ferreira Raínho de Carvalho	Apd B-1
Apêndice C – Entrevista ao Major João Miguel Carvalho da Silva Domingues	Apd C-1
Apêndice D – Entrevista ao Major Hugo Ricardo Miranda Leitão	Apd D-1
Apêndice E – Entrevista ao Major Sérgio Alexandre Cascais Martins	Apd E-1
Apêndice F – Entrevista ao Capitão Horácio José Portela Ferreira	Apd F-1
Apêndice G – Entrevista ao Major Bruno Manuel Correia Teixeira.....	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma metodológico	6
Figura 2 – <i>Antonov An-124 Ruslan</i> a ser carregado	18
Figura 3 – Navio a ser carregado.....	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Escalões de projeção da 1ª FND para a RCA	17
Tabela 2 – <i>Timings</i> da retração da FND no Kosovo.....	22



Resumo

Este trabalho de investigação pretende apresentar contributos para um modelo de projeção e retração de Forças Nacionais Destacadas, com possível utilização pelo Exército Português, que permita agilizar o processo respeitante ao transporte estratégico.

O ponto de partida consubstanciou-se em estudos prévios sobre a temática, complementado com a leitura de documentos doutrinários, legislação e bibliografia diversa, utilizando-se a pesquisa qualitativa e o modelo dedutivo, através da análise de dois estudos de caso (projeção para a República Centro-Africana e retração do Kosovo) e de entrevistas semiestruturadas, efetuadas a militares diretamente envolvidos nestes mesmo casos ou, com experiência/responsabilidades na área.

Determinou-se a importância de pré-definir, para as diversas tipologias de forças, as estruturas de pessoal e de material, tal-qualmente as dotações de munições inerentes aos Teatros de Operações, de modo a efetuar uma mais apurada estimativa da real necessidade da capacidade de transporte estratégico, e facilitar a elaboração da documentação intrínseca. Identicamente relevante, é adotar a consulta às iniciativas multinacionais de transporte estratégico, de modo a rentabilizar as suas possibilidades/potencialidades, permitindo a sua utilização quando tal for vantajoso. A continuação/incrementação do processo de lições aprendidas, também se configura uma mais-valia, de modo a retirar ensinamentos para futuras projeções/retrações.

Palavras-chave

Projeção, Retração, Transporte Estratégico, Iniciativas Multinacionais, Planeamento



Abstract

This research work intends to present contributions to a model of deployment and redeployment of National Detached Forces, with possible use by the Portuguese Army, which allows to streamline the process regarding strategic movement.

The point of departure consisted in previous studies on the subject, complemented by the reading of doctrinal documents, legislation and diverse bibliography, using qualitative research and the deductive model, through the analysis of two case studies (deployment for the Central African Republic and redeployment from Kosovo) and semi-structured interviews with military personnel directly involved in these cases or with experience/responsibilities in the area.

It was determined the importance of pre-defining, for the various typologies of forces, the personnel and material structures, as well as the ammunition requirements inherent to the Theatres of Operations, in order to make a more accurate estimate of the real need of the strategic movement capacity, and facilitate the preparation of the intrinsic documentation. Equally relevant is the consultation of multinational strategic movement initiatives, in order to exploit their possibilities / potentialities, allowing their use when advantageous. The continuity/enhancement of the lessons learned process also creates an added value in order to acquire lessons for future deployments/redeployments.

Keywords

Deployment, Redeployment, Strategic Movement, Multinational Initiatives, Planning



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AMCC	<i>Allied Movement Coordination Centre</i>
AMSCC	<i>Athens Multinational Sealift Coordination Centre</i>
APOD	<i>Airport of Debarkation</i>
APOE	<i>Airport of Embarkation</i>
AT1	Aeródromo de Trânsito Nº 1
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CCP	Código dos Contratos Públicos
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando da Logística
COMMZ(S)	<i>Communication Zone South</i>
DA	Direção de Aquisições
DDP	<i>Detailed Deployment Plan</i>
DMT	Direção de Material e Transportes
DOMun	Dotação Operacional de Munições
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EOM	Estrutura Operacional de Material
EOP	Estrutura Operacional de Pessoal
EPR	Entidade Primariamente Responsável
EqM	Equipa de Missão
FAP	Força Aérea Portuguesa
FND	Força Nacional Destacada
FOC	<i>Full Operational Capability</i>
HNSCC	<i>Host Nation Support Coordination Center</i>
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IUM	Instituto Universitário Militar
JLSG	<i>Joint Logistic Support Group</i>
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
LA	Lições Aprendidas
LMM	Listas de Mercadorias Militares



LNO	Lista de Níveis Orgânicos
MCCE	<i>Movement Coordination Centre Europe</i>
MCU	<i>Movement Control Unit</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
ME	Manual de Estudo
MIA	<i>Multinational Implementing Arrangement</i>
MINUSCA	Missão Multidimensional Integrada das Nações Unidas para a Estabilização na República Centro-Africana
MNDDP	<i>Multinational Detailed Deployment Plan</i>
MSSC	<i>Multinational Sealift Steering Committee</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NRF	<i>NATO Response Force</i>
NSPA	<i>NATO Support and Procurement Agency</i>
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivos Específico
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PD	Pergunta Derivada
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
QRF	<i>Quick Reaction Force</i>
RCA	República Centro-Africana
RCC	Repartição de Concursos e Contratos
REM	Receção, Estacionamento e Movimentos
RSOM	<i>Reception Staging and Onward Movement</i>
RTransp	Regimento de Transportes
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>
SOP	<i>Standard Operating Procedures</i>
SPOD	<i>Seaport of Debarkation</i>
SPOE	<i>Seaport of Embarkation</i>
TAM	Transportes Aéreos Militares
TCN	<i>Troop Contributing Nations</i>
TIG	Trabalho de Investigação de Grupo
TN	Território Nacional



TO	Teatro de Operações
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
UE	União Europeia
UnMob	Unidade Mobilizadora
UnOrg	Unidade Organizadora



Introdução

A tipologia das missões atuais, consequência de uma conjuntura internacional dinâmica e imprevisível, obriga a uma versatilidade na capacidade de projeção e aplicação de forças, adaptadas às necessidades das organizações internacionais a que Portugal pertence, nomeadamente Organização das Nações Unidas (ONU) e Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) (Exército Português, 2013). Este facto é desde logo destacado no Conceito Estratégico Militar que define, para além de outros cenários de emprego, na Segurança Cooperativa, a participação de Forças Nacionais Destacadas (FND), sob a égide da ONU e da OTAN (de entre outras organizações internacionais), em operações de resposta a crises, humanitárias e outras missões em tempo de paz (MDN, 2014).

Neste contexto, e tendo em conta a doutrina existente, legislação inerente e experiência nacional de projeção e retração de forças, nomeadamente para os Teatros de Operações (TO) do Kosovo e da República Centro-Africana (RCA), é relevante, para a instituição militar, apresentar contributos para um modelo, ao nível de procedimentos e responsabilidades, de projeção e retração de FND, com o desígnio de basear futuros procedimentos desta natureza.

Inserido no Curso de Promoção a Oficial Superior do Exército, Armas e Serviços, a decorrer no Instituto Universitário Militar (IUM), este Trabalho de Investigação de Grupo (TIG) terá como objeto de estudo a projeção/retração de uma FND – estudo de caso da RCA e Kosovo.

Dada a abrangência do tema em estudo, este será delimitado e focalizado em termos de conteúdo, espaço e tempo. No respeitante ao conteúdo, será abordado o planeamento, preparação e execução da projeção e retração de FND do Exército Português (excluindo Elementos Nacionais Destacados), com destino a missões da ONU e OTAN, em tempo de paz, no que ao transporte estratégico concerne, excluindo os procedimentos de Receção, Estacionamento e Movimentos (REM)¹, e atendendo à doutrina e legislação nacionais. No que toca ao espaço, será tratado o TO da RCA (projeção) e o TO do Kosovo (retração). Relativamente à delimitação temporal, será analisada a projeção para o TO da RCA em janeiro de 2017, e a retração do Kosovo, em maio do mesmo ano.

O objetivo geral é apresentar contributos para um modelo de projeção e retração de FND, com possível utilização pelo Exército Português, que permita agilizar o processo

¹ Conceptualmente, o processo de REM (em inglês RSOM – *Reception Staging and Onward Movement*) consiste na projeção de forças, incluindo pessoal, material e abastecimentos, desde a sua chegada aos pontos de desembarque até ao seu destino final no TO (Exército Português, 2013).



respeitante ao transporte estratégico, sendo os objetivos específicos (OE) a atingir os seguintes:

OE 1 - Caracterizar o processo de projeção e retração de FND;

OE 2 - Analisar potencialidades/oportunidades de capacidade de transporte estratégico existentes nas iniciativas multinacionais de que Portugal é membro;

OE 3 - Analisar a projeção da FND para a RCA em janeiro de 2017 e a retração da FND presente no Kosovo em 2017.

Para ir de encontro ao objetivo geral, definiu-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as medidas a implementar pelo Exército Português, no âmbito da projeção e retração de FND, que permitam agilizar o seu transporte estratégico?

Concorrendo para esta, elaboraram-se as seguintes perguntas derivadas (PD):

PD 1 - Quais as Entidades/Órgãos com responsabilidade na produção de documentação e definição dos meios de transporte necessários para efetuar a projeção e retração de uma FND?

PD 2 - Quais as potencialidades/oportunidades de capacidade de transporte estratégico existentes nas iniciativas multinacionais de que Portugal é membro?

PD 3 - Como foi operacionalizada a projeção da FND para a RCA em janeiro de 2017?

PD 4 - Como foi operacionalizada a retração da FND presente no Kosovo em 2017?

A investigação será efetuada utilizando uma metodologia qualitativa e dedutiva, partindo dos estudos de caso da projeção de uma FND para a RCA e da retração de uma FND do Kosovo, para a formulação de um conceito geral. Será baseada na análise de documentos doutrinários, legislação e bibliografia relativa ao tema, e complementada/validada com recurso a relatórios e entrevistas a militares portugueses, com experiência e/ou responsabilidades na projeção e retração de FND.

O trabalho está organizado em três capítulos seguidos das conclusões. No primeiro capítulo, descrevem-se conceitos derivados do processo de revisão da literatura, o modelo de análise e a metodologia seguida. No segundo capítulo, caracteriza-se o processo de projeção e retração de FND em vigor no Exército Português e a visão da ONU e da OTAN neste âmbito, analisando-se conjuntamente as potencialidades/oportunidades de capacidade de transporte estratégico existentes nas iniciativas multinacionais, desta natureza, de que Portugal é membro. No terceiro capítulo, é analisada a projeção da FND para a RCA e a retração da FND do Kosovo. Por último, em título de conclusões, são apresentados os



contributos para possível aplicação pelo Exército Português, no âmbito da projeção e retração de FND, e que permitam agilizar o processo respeitante ao transporte estratégico.



1. Enquadramento e metodologia

Tendo em conta a temática em análise, importa esclarecer o conceito de projeção e retração de FND que será utilizado. Indubitavelmente, estes conceitos estão relacionados e englobados na função logística Movimentos e Transporte, função que garante o planeamento, direção e controlo dos meios de transporte, com o objetivo de deslocar pessoal, material e abastecimentos, em tempo e nas quantidades desejadas, em condições de operacionalidade e na forma mais económica possível. A projeção e retração de forças abrange todo o espectro de infraestruturas, instalações, organizações e equipamentos necessários, assumindo como importante critério a eficiência (ligada à melhor gestão de recursos, às economias de escala e à redução de custos) (Exército Português, 2012; Exército Português, 2013; Exército Português, 2014).

Intimamente ligado e abrangido pelos conceitos de projeção e retração, está o de transporte estratégico (*inter-teatro*), que na projeção é efetuado desde o Território Nacional (TN) até um ponto localizado no TO, e na retração é o efetuado em sentido contrário. Quanto à modalidade, tal-qualmente todos os transportes, pode ser rodoviário, ferroviário, fluvial, marítimo, aéreo e por condutas². Quanto à forma pode ser modal (envolvendo apenas uma modalidade), multimodal (envolvendo mais que uma modalidade e regido por um único contrato), intermodal (envolvendo mais que uma modalidade e regido por um contrato para cada modalidade) e sucessivo (envolvendo transbordos para veículos da mesma modalidade e regido por um único contrato) (IAEM, 2005; Exército Português, 2013).

Neste seguimento, projeção é o transporte estratégico efetuado entre TN e um TO, e retração é o transporte estratégico efetuado entre um TO e TN.

Conforme o *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Campenhoudt e Quivy, 2005), a investigação foi desenhada partindo de estudos prévios sobre a temática, nomeadamente o elaborado pelo Capitão de Mar e Guerra José António Croca Favinha que versa sobre a capacidade de projeção aeronaval, e as lacunas do Sistema de Forças Nacional na sua capacidade de projeção, pela falta de meios próprios (Favinha, 2016). Assim, estas lacunas na capacidade nacional de projeção e retração de forças, foram tomadas como um dado adquirido e, portanto, como um ponto de partida, que em tudo justifica o objetivo geral do estudo (apresentar contributos para um modelo de projeção e retração de FND, que permita agilizar o processo respeitante ao transporte estratégico).

² Ver Apêndice A – Caracterização das modalidades de transporte.



No que concerne à metodologia seguida, foi utilizada a pesquisa qualitativa, modelo dedutivo, pela análise de dois estudos de caso (o da RCA para a projeção e o do Kosovo para a retração) e de entrevistas semiestruturadas³, cujo conteúdo permitiu complementar/validar os conhecimentos adquiridos pela leitura prévia de documentos doutrinários, legislação e bibliografia relativa ao tema. A amostra dos entrevistados foi intencionalmente escolhida de modo a abranger militares com experiência/responsabilidades na projeção e retração de FND, bem como diretamente envolvidos nos estudos de caso (Campenhoudt e Quivy, 2005).

No que alude às etapas da pesquisa, inicialmente foi formulada a pergunta de partida “Quais as medidas a implementar pelo Exército Português, no âmbito da projeção e retração de FND, que permitam agilizar o seu transporte estratégico?”, de indubitável pertinência, e que se pretendeu clara e exequível, de modo a dar resposta ao objetivo geral do estudo. Esta acabou por derivar em quatro PD. Seguidamente, e na fase de exploração, foram efetuadas leituras e coletados dados exploratórios, o que permitiu desenvolver e explicitar a problemática, assim como definir o modelo de análise (figura 1) (Campenhoudt e Quivy, 2005).

Para a coleta dos dados, foi de extrema importância, dada a colossal abrangência da temática, delimitar o campo de análise, o que permitiu ter a consciência do que coletar, com quem coletar e como coletar. Esta coartação acabou, no fundo, por estar diretamente relacionada e intrínseca aos estudos de caso que se iriam efetuar, pois, não seria congruente, nem tão pouco sensato, ou intelectualmente honesto, extrapolar/relacionar dados de outro modo (Campenhoudt e Quivy, 2005).

Terminada que estava a coleta dos dados, foi altura de analisar as informações recolhidas, de acordo com as variáveis escolhidas (figura 1), comparando os dados dos estudos de caso com os do processo teórico, o que possibilitou o compêndio de conclusões e o aporte de novos conhecimentos, ou no mínimo de uma nova abordagem relativamente a estes, sempre numa perspetiva prática. Estas conclusões possibilitaram não só transmitir contributos para o conhecimento, como também inferir abertura para pesquisas futuras, até por fonte das próprias limitações de que a investigação padeceu (Campenhoudt e Quivy, 2005).

³ Foram escolhidas as entrevistas semiestruturadas de modo a que, mantendo uma linha diretriz, o entrevistado tivesse a possibilidade de abordar mais aspetos que, dependendo da sua pertinência para o estudo, seriam ou não explorados pelo entrevistador.

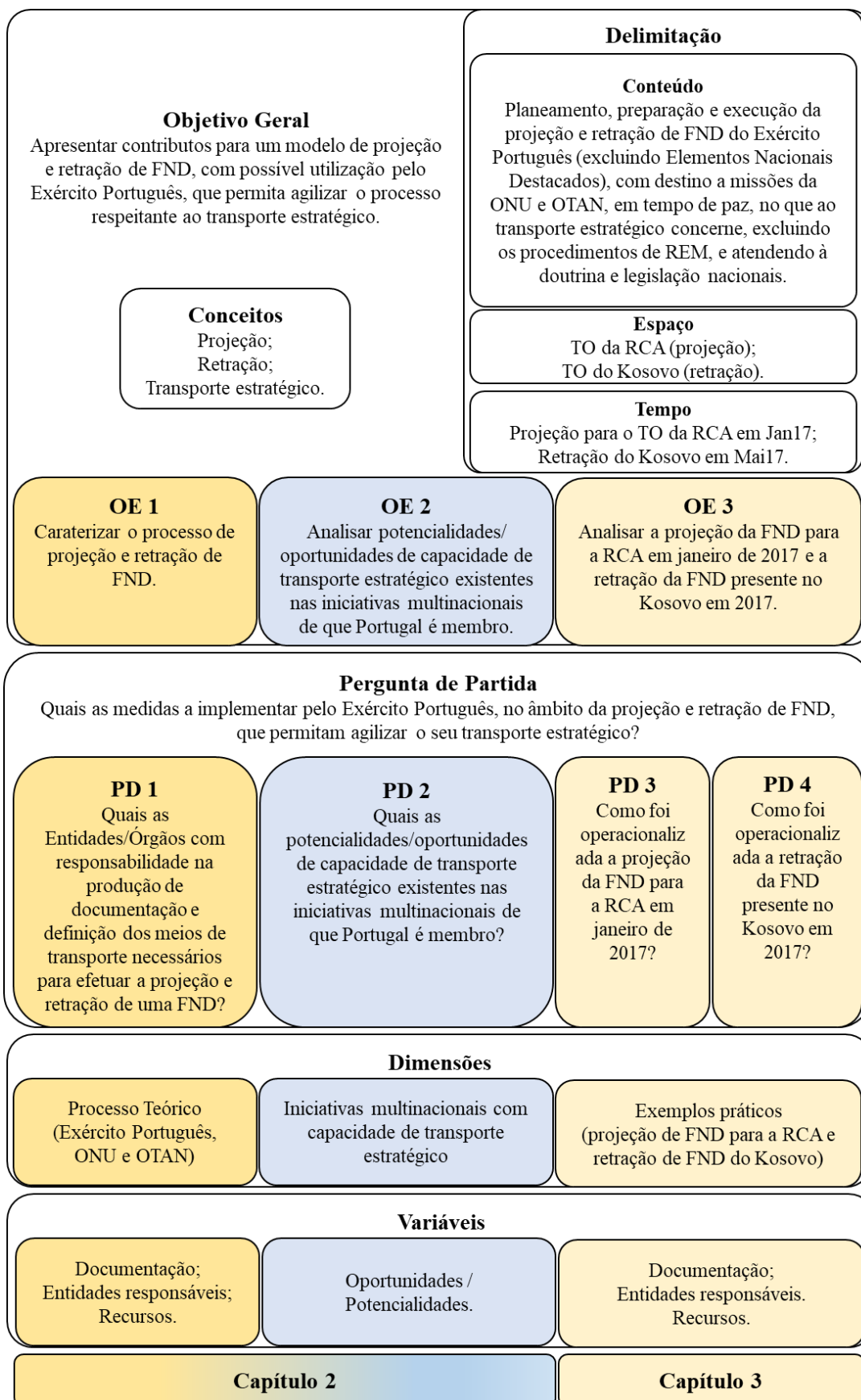


Figura 1 – Organograma metodológico

Fonte: (Autores, 2018)



Aclarada que está a metodologia seguida, importa apresentar, conquanto que brevemente, e em jeito de revisão de literatura, a bibliografia utilizada. De modo a que a informação aqui grafada não seja algo desconexo mas, pelo contrário, plenamente trilhada em linha com a estrutura do trabalho, será demarcada por capítulos.

No observante ao capítulo 1 (enquadramento e metodologia), há a realçar a metodologia, dado que no concernente à definição dos conceitos efetuada, a bibliografia é, no fundo incluída no capítulo 2. Como referido anteriormente, esta foi baseada no *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Campenhoudt e Quivy, 2005) que não só descreve as etapas de uma investigação, dando inclusive exemplos práticos, como também fornece técnicas e métodos para a mesma.

No respeitante ao capítulo 2 (processo teórico), que pretende dar resposta às duas primeiras PD (figura 1), as responsabilidades no Exército Português foram retiradas das Publicações Doutrinárias do Exército (PDE) alusivas à temática, bem como da *Diretiva n.º 143/CEME/2014 Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de Elementos e de Forças do Exército que se possam constituir como Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército* (CEME, 2014). Se no caso da diretiva referida, a sua designação é autoexplicativa relativamente ao conteúdo, as principais PDE utilizadas foram: *PDE 4-00 Logística* (Exército Português, 2013) que se institui como a base conceptual da logística no Exército Português, abarcando princípios e doutrina de âmbito geral; *PDE 4-46-00 Sistema Logístico do Exército* (Exército Português, 2014) que aborda a sustentação logística no Exército; *PDE 0-42-00 Apoio Administrativo-Logístico aos Elementos e às Forças do Exército em Missão fora do Território Nacional* (Exército Português, 2015) que, com interesse para a temática, contém as tarefas a efetuar, assim como a atribuição das responsabilidades, relativamente ao aprontamento, projeção, sustentação, rotação e retração de FND. Importa também referir o *ME 60-10-03 Apoio Logístico em Campanha (publicação provisória)* (IAEM, 2005), que conquanto de cariz provisório e não doutrinário, foi esclarecedor na tipologia de transportes e respetiva caracterização.

Ainda no seio do capítulo 2, há a realçar que para esclarecer a visão da ONU, foi utilizado o *Manual on Policies and Procedures concerning the Reimbursement and Control of Contingent-Owned Equipment of Troop/Police Contributors Participating in Peacekeeping Missions* (United Nations, 2017) que, de entre outras temáticas, define, numa perspetiva geral, as responsabilidades, modalidades e reembolsos inerentes à projeção e retração de FND. Já para esclarecer a visão da OTAN, importa referir o *AJP-3.13 Allied*



Joint Doctrine For The Deployment Of Forces (NATO, 2008a) que sendo uma publicação focada no nível operacional, se constitui como guia da Aliança para a projeção de FND. No que concerne às iniciativas multinacionais de transporte estratégico, destaca-se o relatório *Iniciativas Multinacionais de Transporte Estratégico - Modelo de Participação Nacional* (MDN, 2014) que descreve o modo de funcionamento das iniciativas de que Portugal é membro.

Relativamente ao capítulo 3, para além as entrevistas efetuadas, que foram uma frutífera fonte de dados, há a destacar, no caso da RCA, a *Diretiva Operacional n.º 035/CEMGFA/16 Participação Nacional na United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central African Republic (MINUSCA)* (CEMGFA, 2016b), que dá autoridade ao Exército para iniciar todo o planeamento da projeção, e a *Diretiva n.º 30/CEME/16 Força Nacional Destacada na "United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central African Republic" (MINUSCA)* (CEME, 2016b) que aliada à *Diretiva n.º 04/CFT/16 Força Nacional Destacada na "United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central African Republic" (MINUSCA)* (CFT, 2016) estabelecem o modo como a projeção se efetuará, atribuindo as respetivas responsabilidades.

No caso do Kosovo, realça-se ainda, o *Despacho N.º 173 do CEME, de 16Dec16, Retração da Força Nacional Destacada do Teatro de Operações do Kosovo* (CEME, 2016a) que dá indicações para se iniciar o planeamento da retração, a *Diretiva n.º 31/CEME/17 Retração da Força Nacional Destacada do Teatro de Operações do Kosovo* (CEME, 2017) que especifica responsabilidades, o *Plano de Retração MELRO 17 do 1BIMec(R)/FND/KFOR de 30Mar17* (Comando da Logística, 2017a) que descreve detalhadamente o procedimento, e o *Relatório da Célula de Lições Aprendidas - Retração Kosovo 2017* (EME, 2017) que identifica as lições alusivas à retração.

Importa destacar que, toda a informação recolhida e vertida nos capítulos 2 e 3, será alvo de análise na síntese conclusiva respetiva, de modo a dar resposta às concernentes PD e por consequência atentar os correspondentes OE, permitindo assim, nas conclusões, coadjuvar a resposta à pergunta de partida e abarcar o objetivo geral do estudo.



2. Processo teórico

2.1. Responsabilidades no Exército

Não obstante ser o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) o responsável pelo emprego operacional de forças nos planos interno e externo, excetuando as missões que derivam de legislação própria, bem como as que sejam eventualmente atribuídas diretamente aos Ramos, é, na prática, o Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), que depende hierarquicamente do CEMGFA, quem acompanha a projeção e retração das FND, não olvidando as competências dos Chefes do Estado-Maior dos Ramos (Exército Português, 2015).

Ao nível da componente terrestre, cabe ao Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) a responsabilidade da projeção e retração das FND, tendo para este efeito o Estado-Maior do Exército (EME), o Comando das Forças Terrestres (CFT), os Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD), as Unidades Organizadoras (UnOrg) e Mobilizadoras (UnMob) e as diferentes Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O) tarefas inerentes a esta projeção/retração (Exército Português, 2015).

Neste âmbito, e tendo em conta as orientações emanadas nas Diretivas Operacionais do CEMGFA, são elaboradas as Diretivas do CEME e do CFT, definindo as Estruturas Operacionais de Pessoal (EOP) e de Material (EOM) e a Dotação Operacional de Munições (DOMun), que somadas aos demais equipamentos e abastecimentos necessários, totalizam as necessidades de projeção⁴, assim como os Planos Administrativo-Logísticos (Exército Português, 2015).

Aclarada a documentação enquadrante, cabe ao Comando da Logística (CmdLog), em coordenação com o CFT, elaborar os planos de projeção e de retração das FND, bem como acionar o correspondente apoio logístico para a sua execução, podendo a projeção/retração da FND ser efetuada com recurso a meios civis e/ou militares⁵ (Exército Português, 2015; Carvalho, 2018; Domingues, 2018). Caso seja decidida a contratação de meios, a Direção de Aquisições (DA), com responsabilidades de origem contratual e pagamentos, procurará dar resposta às necessidades de contratação, de acordo com a Manifestação de Necessidade da Secção de Transportes da Direção de Material e Transportes (DMT), no âmbito do transporte de pessoal e/ou material, cabendo à sua Repartição de Concursos e Contratos (RCC) analisar

⁴ No caso da retração, os documentos enquadrantes poderão ou não ser os mesmos da projeção e as necessidades de retração variam consoante a intenção de retrain ou não a totalidade de pessoal e equipamentos.

⁵ Normalmente com recurso aos Transportes Aéreos Militares (TAM), disponibilizados pela Força Aérea Portuguesa (FAP) ou através do recurso a meios civis de transporte.



o procedimento mais adequado para a satisfação da mesma, e elaborar o procedimento legal⁶, recebendo as propostas e adjudicando⁷ à que melhor cumpre o Critério de Adjudicação previamente estabelecido (MDN, 2015; Leitão, 2018).

De modo a que a Manifestação de Necessidade da Secção de Transportes da DMT seja o mais apurada possível, a própria FND, assim como as UnOrg e UnMob, devem dar contributos relativamente aos dados previsíveis das Listas de Mercadorias Militares (LMM), tendo neste aspeto, como posteriormente na preparação dos equipamentos, um papel fulcral a Equipa de Terminal⁸ nomeada pela UnOrg, cujos militares trabalharão em estreita coordenação com as repartições da DMT, bem como com o Pelotão de Operações de Terminal do Regimento de Transportes (RTransp) (Exército Português, 2015).

2.2. Visão da Organização das Nações Unidas

A ONU é financeiramente responsável pela projeção e retração das FND sendo que, preferencialmente, deverá ser assinado um memorando de entendimento entre a nação contribuinte e a ONU, de modo a que fiquem especificadas, previamente, as responsabilidades respeitantes à projeção e retração de pessoal e equipamentos, bem como à sua sustentação e possíveis reembolsos (*United Nations*, 2017).

No que concerne ao planeamento dos movimentos estratégicos, uma equipa da ONU visita a nação contribuinte de modo a elaborar toda a documentação necessária, sendo que os meios para a projeção/retração serão contratados pela ONU ou acordados através de uma *letter of assist*⁹ com as nações contribuintes (*United Nations*, 2017).

2.3. Visão da Organização do Tratado do Atlântico Norte

A OTAN tem vindo a realçar a necessidade de uma maior necessidade de cooperação de nível logístico entre as nações contribuintes com forças (*Troop Contributing Nations* – TCN), de modo a incrementar a poupança de recursos, no qual, a projeção e retração de forças não é exceção. Não obstante esta intenção, continua a assentar nas TCN a

⁶ O processo legal decorre ao abrigo do Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro. Este foi alterado pelo Decreto-Lei n.º 111-B/2017 de 31Ago, passando o processo de contratação, quando declarado secreto ou com necessidade de medidas especiais de segurança, a ser enquadrado pela alínea i do n.º 4 do Art.º 5º - Contratação Excluída, ou seja, não se aplica a Parte II do CCP, enquanto no anterior era ao abrigo da alínea f do n.º 1 do Art.º 24º - Critério Materiais.

⁷ Os prazos estipulados retratam o determinado pela DMT no entanto, regra geral, a adjudicação deve ocorrer 45 dias antes do início do serviço contratado. As entidades envolvidas são Operadoras Nacionais com capacidade demonstrada e com histórico de serviços prestados ao Exército.

⁸ Esta equipa é responsável por acionar a receção, o controlo, a contentorização e o embarque/desembarque do material a enviar/receber do TO.

⁹ Uma *letter of assist* é um contrato efetuado entre a ONU e um Governo que legitima este a adquirir serviços em nome da ONU, determinando, ainda, o modo como o reembolso será efetuado.



responsabilidade última de apoiar as suas forças, sendo assim responsabilidade nacional a projeção e retração das FND (Exército Português, 2015).

Assim, devem as nações elaborar os *Detailed Deployment Plan* (DDP) e submetê-los ao *Allied Movement Coordination Centre* (AMCC) do *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE), efetuando os movimentos de acordo com o *Multinational Detailed Deployment Plan* (MNDDP)¹⁰ (NATO, 2008a; NATO, 2017).

O SHAPE difunde orientações e diretrizes, coordenando os pontos de desembarque e embarque no TO, desenvolve o MNDDP e monitoriza e coordena a utilização dos meios de transporte estratégico, através do AMCC, coordenando e priorizando os movimentos. Apoiar ainda o desenvolvimento de acordos para a obtenção e utilização de meios de transporte estratégico (NATO, 2008a; NATO, 2017).

2.4. Iniciativas multinacionais de transporte estratégico

Dado que as Forças Armadas Portuguesas não possuíam (à data e continuam a não possuir na atualidade) capacidade substancial, ao nível dos meios para efetuar o transporte estratégico de forças, em virtude das aeronaves da FAP terem capacidade limitada e a Marinha não possuir navios polivalentes logísticos, e atendendo a ser recorrente o recurso à contratação de meios de transporte civis, justificou-se a adesão de Portugal a iniciativas multinacionais de transporte estratégico. Destacam-se aqui, as iniciativas no âmbito dos centros de coordenação, bem como no âmbito de acesso assegurado a meios (MDN, 2014).

Não obstante esta adesão, há a referir uma mínima utilização dos serviços fornecidos por estas iniciativas, decorrente da localização geográfica periférica de Portugal na Europa, que não facilita a coordenação dos transportes; a falta de planeamento atempado e adaptável às oportunidades de transporte oferecidas; a não normalização da consulta a estas iniciativas; o reduzido número de aeronaves disponíveis para trocar horas de voo (exigência em algumas situações) (MDN, 2014).

2.4.1. Movement Coordination Centre Europe

O *Movement Coordination Centre Europe* (MCCE) é uma organização independente, oficialmente criada em 2007, não integrada em qualquer estrutura militar ou civil que presta serviço aos seus membros e a organizações internacionais, de entre as quais a ONU e a OTAN, coordenando e rentabilizando as capacidades disponíveis. Cerca de 80 % da atividade deste centro está relacionada com a projeção, retração e sustentação de forças, no

¹⁰ Fica à responsabilidade das nações a obtenção de vistos e documentação similar.



que concerne ao transporte estratégico (MDN, 2015). Atualmente são membros do MCCE 28 estados, de entre os quais Portugal (MCCE, 2018).

O seu funcionamento baseia-se na relação entre procura e oferta. Se um determinado membro necessita de transporte estratégico, faz chegar o pedido ao MCCE. Caso exista um ou mais movimentos já planeados, por um ou mais dos seus membros, com capacidade sobranse suficiente, o MCCE coloca os interessados a dialogar. Se por ventura não existir nenhum movimento planeado com capacidade disponível, o MCCE questiona os seus membros da possibilidade de alocarem meios para o movimento em questão. O MCCE tem ainda como alternativa solicitar meios às iniciativas congéneres de acesso assegurado (MDN, 2015).

2.4.2. *Athens Multinational Sealift Coordination Centre*

O *Athens Multinational Sealift Coordination Centre* (AMSCC) é uma entidade multinacional criada em 2004 que garante acesso ao mercado, no que toca a navios, implicando negociações caso a caso (MDN, 2014). Possui 11 estados-membros, de entre os quais Portugal, e acordos com a ONU, OTAN e União Europeia (UE) (AMSCC, 2018).

No que concerne ao seu modo de funcionamento, o AMSCC possui uma base de dados, onde constam as companhias prestadoras de serviços de transporte, com os respetivos navios e capacidades de carga. Quando um país-membro solicita um transporte, o AMSCC analisa a disponibilidade do mercado e propõe a solução economicamente mais vantajosa, facilitando a ligação com o prestador do serviço (MDN, 2014).

2.4.3. *Multinational Sealift Steering Committee*

O *Multinational Sealift Steering Committee* (MSSC), do qual Portugal é membro, juntando-se aos países que originalmente assinaram o *Multinational Implementing Arrangement* (MIA) em 2003 (alterado em 2006 e 2009), garante acesso assegurado a um pacote de navios pertencentes aos estados-membros e contratados pela *NATO Support and Procurement Agency* (NSPA), permitindo criar relações privilegiadas através da partilha de meios. Desde julho de 2007 os navios designados ao MSSC são geridos pelo MCCE, o que já gerou poupanças significativas para os utilizadores (MDN, 2014).

A prioridade de acesso a estes meios, definida no MIA de 2009, é primariamente para os estados-membros, seguidamente para a *NATO Response Force* (NRF)¹¹ e finalmente para

¹¹ De entre os países contribuintes para a NRF, caberá ao Comandante desta definir as prioridades de acesso aos meios, consoante assim necessite das forças respetivas.



os *Battle Groups* da UE. As condições de acesso aos meios são negociadas caso a caso entre o utilizador e o prestador do serviço de transporte (MSSC, 2009).

2.5. Síntese conclusiva

Em termos de síntese conclusiva, e em resposta à PD1, cumpre, relativamente ao Exército, aclarar as Entidades/Órgãos com responsabilidade na produção de documentação e definição dos meios de transporte necessários para efetuar a projeção e retração de uma FND. No fundo cabe ao CEME a responsabilidade da projeção e retração de FND, que derivará normalmente de indicação do CEMGFA (através de Diretiva Operacional) ou unicamente de legislação própria. Neste seguimento o CEME e posteriormente o CFT darão as indicações que julgarem convenientes sob a forma de diretiva (estas deverão especificar as EOP, EOM e DOMun). O CmdLog, normalmente Entidade Primariamente Responsável (EPR) para esta área, elabora os planos de projeção e retração e caso seja decidido o recurso a meios civis, de acordo com a Manifestação de Necessidade da Secção de Transportes da DMT, a RCC da DA elabora o procedimento legal. A UnOrg e a UnMob devem contribuir para a elaboração das LMM e nomear a Equipa de Terminal que trabalhará em coordenação com a DMT e com o Pelotão de Operações de Terminal do RTransp. Todas as restantes Entidades do Exército contribuem de acordo com as suas especificidades e indicações que receberem.

Ao nível dos recursos necessários, estes serão semelhantes ao preconizado ao nível da ONU e da OTAN no que concerne à preparação e contentorização das cargas, sendo que no que concerne à ONU, esta assume os encargos do transporte estratégico e no concernente à OTAN, estes encargos serão encargo nacional.

No que alude às potencialidades/oportunidades de capacidade de transporte estratégico, existentes nas iniciativas multinacionais de que Portugal é membro, em resposta à PD2, há a destacar iniciativas no âmbito de centros de coordenação, que coordenam e rentabilizam a utilização de meios civis e militares, constituindo-se como facilitadoras. As iniciativas no âmbito do acesso assegurado a meios constituem-se como uma efetiva oportunidade de disponibilidade de meios, sendo que neste caso Portugal só está presente numa iniciativa de âmbito naval.



3. Estudos de Caso

A análise dos estudos de caso, projeção para RCA e retração do Kosovo, será dividida em três fases (planeamento, preparação e execução), que apesar de terem, isoladamente, objetivos específicos e próprios, não podem ser consideradas como estanques em si próprias, dado que se influenciam e complementam mutuamente. O planeamento e a preparação relacionam-se diretamente com todos os procedimentos administrativo-logísticos, referenciados no capítulo anterior sendo que, a execução, verterá a consecução destas duas fases, patenteando na prática a capacidade de transporte estratégico.

A fase de planeamento tem como objetivo simplificar uma operação complexa (de projeção ou retração), através de diretivas e planos que atribuem tarefas e responsabilidades, estabelecem medidas de coordenação necessárias para a sincronização, orientam para as próximas fases e estipulam uma fita do tempo e as condições para a sua execução (NATO, 2014b; NATO, 2014c).

A segunda etapa, de preparação, reflete todas as atividades necessárias a facilitar a execução. No caso específico da retração, é inevitável a sobreposição das atividades operacionais com as desta fase, sendo que com o aproximar da retração, o volume de atividades operacionais deve diminuir, de modo a que estas não influenciem negativamente a retração (NATO, 2014b; NATO, 2014c).

A fase da execução, produto das anteriores, consubstancia o transporte estratégico e todas as atividades inerentes, das quais se destacam os procedimentos aduaneiros. Testa-se o produto do planeamento efetuado, que se ajusta, pontualmente, conforme as necessidades de sincronização, realizando-se coordenações com a FND, com a empresa de transporte contratada (se for esta a metodologia de transporte escolhida) e com as entidades internacionais e locais envolvidas. No caso específico da retração, implica o término das atividades operacionais (NATO, 2014b; NATO, 2014c).

3.1. Projeção da FND para a RCA em janeiro de 2017

A 10 de abril de 2014, através da resolução 2149 (2104), o Conselho de Segurança da ONU criou a MINUSCA¹², que seria assegurada por forças francesas (CEMGFA, 2016b).

¹² A MINUSCA foi mandatada para proteger civis contra violência física, apoiar a implementação do processo de transição no governo, facilitar as iniciativas de assistência humanitária, proteger pessoal e instalações do ONU, promover e proteger os direitos humanos, apoiar a implementação da justiça nacional, internacional e de um estado de direito, e apoiar as autoridades no planeamento e implementação da estratégia de desarmamento, desmobilização e reintegração (CEME, 2016b).



No seguimento dos atentados ocorridos em Paris, no ano de 2015, levados a cabo por terroristas, a França manifestou o pedido de assistência aos Estados da UE, com vista à retração dos seus contingentes em operações no exterior, de entre os quais na RCA. Por consequência, foi solicitada a Portugal a sua participação na MINUSCA com uma unidade terrestre de Infantaria, escalão Companhia, com a missão de *Quick Reaction Force* (QRF) (CEMGFA, 2016b).

Como corolário, a contribuição portuguesa foi aprovada por deliberação do Conselho Superior de Defesa Nacional, de 24 de março de 2016, por um período inicial de um ano, ficando a efetivação da projeção da FND para data a definir no 2º semestre de 2016¹³ (CEMGFA, 2016b).

3.1.1. Planeamento

O planeamento da projeção da FND para a RCA foi iniciado com o cometimento ao CEME da responsabilidade, por delegação do CEMGFA, do planeamento, aprontamento e execução dos movimentos de projeção necessários, bem como da autoridade para definir, redigir e assinar acordos ou documentos de carácter administrativo-logístico, com a ONU ou outras entidades prestadoras de serviços no TO, que se revelassem necessários. Ao Gabinete do CEMGFA foi perpetrada a responsabilidade de garantir a ligação ao Ministério dos Negócios Estrangeiros para necessidades de apoio diplomático e, ao CCOM cometia, de entre outras responsabilidades, de âmbitos diversos, acompanhar a projeção da FND, mantendo o CEMGFA informado (CEMGFA, 2016b).

Ao nível do Exército, o EME foi encarregado da preparação, em coordenação com o CmdLog e com o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), da documentação alusiva a eventuais acordos internacionais de carácter logístico que se considerassem necessários à projeção da FND. O Comando de Pessoal foi apontado para fornecer ao CmdLog os dados relativos à dotação orgânica de artigos da classe VIII¹⁴ necessários à elaboração do plano de projeção. O CmdLog, designado como a EPR pela projeção da FND, foi responsabilizado por garantir os materiais, abastecimentos e atividades logísticas necessários para a preparação e consecução da projeção. O CFT foi incumbido da elaboração da EOP, EOM (ambas sob proposta das UnOrg e UnMob) e DOMun, bem como das LMM respetivas (CEME, 2016b; CFT, 2016).

¹³ A projeção acabaria por se efetivar em 2017 (Ferreira, 2017).

¹⁴ Classe VIII – Material Sanitário, incluindo os respetivos sobressalentes (Exército Português, 2013).



Para todas as atividades de planeamento da projeção para a RCA, grande desafio administrativo-logístico dado tratar-se da primeira FND a projetar para este TO, contribuiu, também, um representante da ONU, colocado em Portugal para o efeito, dado que os meios aéreos para a projeção seriam providos por esta organização, bem como o reconhecimento ao TO efetuado por uma equipa multidisciplinar, composta por elementos do CmdLog e do CFT (Martins, 2018; Ferreira, 2018).

3.1.2. Preparação

A preparação da projeção e das cargas contou, tal-qualmente o planeamento, com a colaboração do representante da ONU em Portugal e iniciou-se imediatamente após a difusão da diretiva do CFT, alusiva à FND em questão. Subsistia a necessidade premente de ultimar todos os pormenores alusivos às EOP e EOM, dada a importância de dotar a FND com todos os meios necessários ao cumprimento da missão. Paralelamente decorreram negociações entre Portugal e a ONU no sentido de especificar, em acordos, as responsabilidades de cada parte (Martins, 2018).

O CmdLog esteve sempre em estreita ligação com a FND, no sentido de suprir as necessidades e responsabilidades nacionais no âmbito da projeção, sendo que estas eram, fundamentalmente, de garantir que todo o material que iria ser projetado apresentava os requisitos e condições para ser transportado por meios aéreos a contratar pela ONU. Entre outras tarefas foi necessário certificar todos os contentores que iriam ser transportados e dotá-los das condições para embarque, adquirir a sinalização necessária para todo o material a ser transportado mediante as várias tipologias/categorias, adquirir caixas para transporte das mercadorias perigosas e coordenar com o RTransp todas as necessidades de transporte do material para o aeroporto. Cumulativamente o CmdLog foi responsável por coligir todas as LMM, cuja elaboração era maioritariamente do CFT, e apresentá-las junto da alfândega aquando da projeção (Ferreira, 2018).

No sentido de agilizar a projeção, constituiu-se como um fator importante a ligação com as entidades reguladores do Aeroporto de Lisboa, de modo a coordenar a melhor forma de transportar e manobrar o material no interior do aeroporto, bem como com os elementos do Aeródromo de Trânsito Nº 1 (AT1), local que se constituiu como base avançada para pesagem e preparação dos materiais a projetar (Ferreira, 2018).

Não obstante o explanado, nesta fase há a apontar o constrangimento da incerteza da data da projeção, bem como o desafio de edificação da EOM e da Lista de Níveis Orgânicos



(LNO)¹⁵ associadas aos equipamentos principais, dados fulcrais para elaborar as LMM e estabelecer os escalões de projeção (Martins, 2018).

3.1.3. Execução

A projeção foi efetuada num espaço temporal de dezassete dias, com recurso à aeronave de carga *Antonov An-124 Ruslan*, num total de dez voos (tabela 1), o que permitiu apesar dos custos acrescidos (suportados pela ONU), que a FND atingisse mais rapidamente a *Full Operational Capability* (FOC) (duas semanas após o término da projeção). O *Airport of Embarkation* (APOE) utilizado foi o AT1, sendo os materiais a projetar aqui colocados pela U/E/O de origem. O *Airport of Debarkation* (APOD) foi o Aeroporto Internacional Bangui M'Poko¹⁶ (Ferreira, 2017; Ferreira, 2018).

Todo o processo de projeção foi acompanhado por elementos da ONU, quer em Portugal, quer na RCA (Ferreira, 2018).

Tabela 1 – Escalões de projeção da 1ª FND para a RCA

DATA	TIPO DE VOO	MATERIAL		PESSOAL
07/01/2017	CARGA	72 Ton	64 m ³	9
09/01/2017	CARGA	72 Ton	56 m ³	6
11/01/2017	CARGA	70 Ton	59 m ³	6
13/01/2017	CARGA	71 Ton	62 m ³	6
15/01/2017	CARGA	73 Ton	59 m ³	6
17/01/2017	PASSAGEIROS	1 Ton	-	116
17/01/2017	CARGA	69 Ton	70 m ³	6
19/01/2017	CARGA	48 Ton	64 m ³	2
21/01/2017	CARGA	55 Ton	55 m ³	2
23/01/2017	CARGA	45 Ton	49 m ³	1
TOTAL		576 Ton	538 m ³	160

Fonte: (Ferreira, 2017)

¹⁵ Lista de abastecimentos, essenciais ao combate, exceto Classe V, cuja posse é autorizada a uma unidade para garantir a sua operacionalidade (Exército Português, 2013).

¹⁶ Localizado na cidade de Bangui, capital da RCA.



Figura 2 – Antonov An-124 Ruslan a ser carregado

Fonte: (Ferreira, 2018)

3.2. Retração da FND presente no Kosovo em 2017

Não obstante o longo contributo de Portugal com FND para a *Kosovo Force* (KFOR), com uma Unidade de Escalão Batalhão, no Conselho de Defesa Nacional de 6 de outubro de 2016, foi deliberado favoravelmente relativamente à retração da FND no TO do Kosovo, devendo esta ser executada até ao final do primeiro semestre de 2017 (CEME, 2017).

3.2.1. Planeamento

Tomada a decisão relativa à retração da FND no TO do Kosovo, o planeamento ao nível do Exército foi iniciado, de acordo com o Despacho n.º 173, de 16 de dezembro de 2016, do CEME (CEME, 2016a).

Assim, foi efetuado o reconhecimento ao TO, por militares do CmdLog, no qual foram verificados quais os equipamentos a retrain para TN, sendo determinada a modalidade de alienação do campo *Slim Lines*¹⁷, apuradas as carências de meios de transporte e as rotas a utilizar, esclarecidas as necessidades de coordenação com entidades no TO, e definidas as diligências a efetuar relativamente aos contratos existentes, bem como a necessidade de novos para a retração. Dada a quantidade de meios a retrain¹⁸, ficou desde logo esclarecida a

¹⁷ Campo *Slim Lines* era a designação do campo onde estava instalada a FND no Kosovo. Situava-se em Pristina.

¹⁸ A carga a retrain ascendia a 995.000 toneladas (material e viaturas), num total de 188 unidades de carga (100 viaturas militares, 32 atrelados, 50 contentores com material sujeito a contingências especiais de armazenamento, 5 depósitos de combustível e 1 contentor estação de tratamento de água) (Comando da Logística, 2017).



necessidade de articulação de meios de transporte aéreos, terrestres e marítimos para a retração (CEME, 2017).

Com os contributos dos elementos do CmdLog que efetuaram o reconhecimento, foi então elaborada pelo CFT a Diretiva n.º 31, de 02 de março de 2017, do CEME, especificando responsabilidades no âmbito da retração e determinando que esta seria efetuada a partir de 28 de abril de 2017 (data em que terminavam as atividades operacionais da FND) (CEME, 2017).

Competiu ao CmdLog, que se constituiu como EPR, elaborar, em coordenação com o CFT, o Plano de Retração (Plano MELRO 17) e acionar/executar o apoio logístico à retração da FND (CEME, 2017). O CmdLog constituiu uma Equipa de Missão (EqM) com pessoal especializado, de entre outras áreas, no âmbito dos transportes, das operações de terminal e de procedimentos alfandegários. A DA elaborou os concursos e acionou os contratos, nos trâmites e legislação própria, necessários à contratação dos meios de transporte, aéreos, marítimos e terrestres para a execução da retração, não se tendo recorrido a nenhuma das iniciativas multinacionais de que Portugal é membro (Comando da Logística, 2017a; Comando da Logística, 2017b).

As restantes estruturas de Comando do Exército constituíram-se, de acordo com a sua especificidade, como entidades apoiantes. Não obstante este facto, nem todas participaram nesta fase de planeamento, como é o caso do Comando Pessoal, o que mais tarde foi admitido como um erro, visto que seria importante na resolução de situações relacionadas com contratos de trabalho firmados com civis contratados pelo Exército através da FND (EME, 2017).

Ao nível do planeamento desta operação de retração, e no seguimento da análise do relatório da Célula de Lições Aprendidas (LA)¹⁹, é importante referir que o Plano de Retração foi difundido tardiamente (30 de março de 2017), considerando que a EqM foi projetada para o TO a 05 de abril e que a FND não conseguiu restabelecer atempadamente este plano. Neste âmbito, ocorreram, inclusive, falhas ao nível da sincronização entre as tarefas da EqM, que detinha autoridade de coordenação para as funções, tarefas e atividades especificamente ligadas ao apoio logístico e execução da operação de retração, e as atividades da FND no TO. Enquanto a FND assegurava o cumprimento da sua missão

¹⁹ O relatório teve por finalidade apresentar os aspetos mais relevantes, decorrentes da análise efetuada pela Célula de LA, à operação retração da FND, no TO Kosovo.



operacional, a EqM preocupava-se em coordenar as tarefas de retração para Portugal (EME, 2017).

Em sentido oposto, e considerado como assertório, inclusive através do reconhecimento transmitido por parte de entidades da KFOR, refere-se a orientação e enquadramento do planeamento pelas *Standard Operating Procedures* (SOP) da KFOR²⁰ (EME, 2017).

3.2.2. Preparação

Durante esta fase a EqM teve um papel preponderante no desenvolvimento de tarefas administrativas, no estabelecimento de contatos e coordenações com todas as entidades envolvidas (nacionais e internacionais, civis e militares), na preparação das cargas e desmontagem das infraestruturas, e na contratação de meios humanos e equipamentos. Ficou identificado que a EqM deve ter constituição multidisciplinar, visto que assim permite descentralização na resolução dos assuntos, devendo abranger as diversas áreas de trabalho referidas anteriormente (EME, 2017).

As atividades relacionadas com a contentorização e produção das LMM foram realizadas durante a fase de preparação, para as quais foi fulcral o Módulo de Controlo de Cargas e Operações de Terminal, com efetivo suficiente, a fim de garantir a consecução do elevado número de tarefas a executar num período de tempo reduzido. A entrega de materiais e equipamentos deve ser executada com tempo e de forma organizada, com um calendário pré-definido, por lotes e tipologia e a na presença de um especialista. Neste campo de ação, a certificação dos contentores é, de igual modo, um dos procedimentos que deve ser preocupação da FND e EqM para a retração, uma vez que pode colocar em risco o transporte dos mesmos. A certificação deve ser efetuada com antecipação suficiente, e por uma entidade com as devidas qualificações, a fim de evitar constrangimentos, evento que ocorreu quando alguns contentores não reuniam as condições de certificação. Este problema acabou por ser mitigado através de um contato da EqM com o armador, solicitando o transporte dos contentores sem certificação, o que foi anuído (EME, 2017).

²⁰ SOP 4031 – *Procedures in case of Camp closures and Camp adaptations*, SOP 4105 – *Real Estate Management Policy*, SOP 5031 – *Environmental policy and restoration standards* e SOP 4010 – *Air Movement Request Form / Slot Request Form*.



Atinente a esta etapa, e com reflexos positivos na fase de execução, foi crucial o estabelecimento de contatos com entidades externas²¹, com o propósito de facilitar posteriormente a consecução dos objetivos traçados (EME, 2017).

3.2.3. Execução

A execução da retração da FND presente no Kosovo, decorreu apoiada em todo o trabalho desenvolvido nas fases precedentes, e comportou como atividades principais (tabela 2) a movimentação de pessoal e material para os respetivos APOE e *Seaport of Embarkation* (SPOE), o transporte entre estes pontos e os APOD e *Seaport of Debarkation* (SPOD), e o cumprimento dos procedimentos aduaneiros inerentes (EME, 2017; Comando da Logística, 2017b).

O movimento das 97 viaturas, e o transporte dos contentores desde Pristina até ao porto de Tessalónica²², foram considerados pelo Oficial de Logística da FND como momentos decisivos da operação de retração (Teixeira, 2018). Estes movimentos de colunas foram realizados sem percalços, muito devido ao reconhecimento previamente efetuado com vista a identificar os pontos de passagem nas fronteiras, estabelecer contatos com as autoridades fronteiriças, e efetuar coordenações com os representantes do *Host Nation Support Coordination Center* (HNSCC) e do COMMZ(S), entidades civis que participaram nos movimentos e autoridades policiais dos países envolvidos. Este reconhecimento permitiu, ainda, esclarecer dúvidas relativamente aos documentos que deveriam acompanhar as colunas, e outros a serem entregues nos serviços aduaneiros (EME, 2017).

Relativamente ao transporte de contentores é de realçar a necessidade de antecipar o lançamento de um concurso nacional e/ou internacional, a fim de evitar a limitação de escolha, como ocorreu (EME, 2017).

²¹ *Joint Logistic Support Group* (JLSG), Companhia de Transportes Multinacional, *Movement Control Unit* (MCU), APOD Unit em Pristina e o *Communication Zone South* (COMMZ(S)) em Tessalónica (EME, 2017).

²² Localizado na Grécia e também conhecido como Salónica ou Tessalónica.



Tabela 2 – Timings da retração da FND no Kosovo

DATA	ATIVIDADE
06/05/2017	Início de movimentos de viaturas e atrelados para SPOE (Tesssalónica).
08/05/2017	Início de movimentos dos contentores de carga geral, empilhadores e retroescavadora para SPOE.
09/05/2017	Término de movimentos de viaturas e atrelados para SPOE.
11/05/2017	Transporte de 180 militares em aeronave civil (Pristina – Lisboa).
16/05/2017	Carregamento do navio no SPOE.
17/05/2017	Partida do navio (com dois militares a acompanhar a carga).
18/05/2017	Transporte para Portugal, a partir de Tessalónica, em voo civil da Equipa de Retração, dos restantes elementos da FND e da EqM.
26/05/2017	Chegada do navio ao SPOD (Setúbal).

Fonte: (Comando da Logística, 2017b)

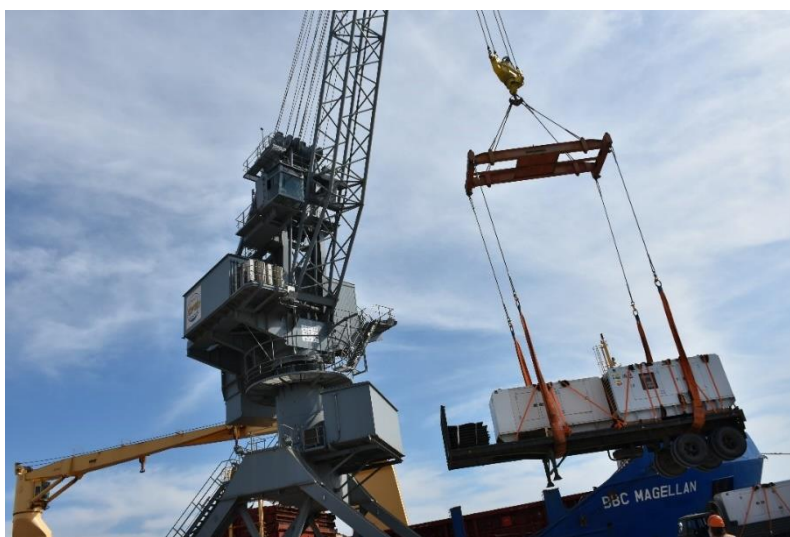


Figura 3 – Navio a ser carregado

Fonte: (Teixeira, 2018)

3.3. Síntese conclusiva

No que se refere à operacionalização da projeção da FND para a RCA, em janeiro de 2017, em resposta à PD 3, o planeamento foi iniciado após Diretiva Operacional do CEMGFA, que deu origem a Diretivas do CEME e do CFT. Ao nível do CFT revestiu-se de grande importância a elaboração das EOP, EOM e DOMun (com contributos das UnOrg e UnMob). Ao CmdLog, contrariamente ao inicialmente planeado, incumbiu compilar as LMM, elaboradas pelas diferentes entidades, e apresentá-las junto da alfândega, bem como suprir todas as necessidades de preparação dos materiais para a projeção, cujos custos ficaram à responsabilidade nacional. Não obstante as restantes entidades que, dentro da sua especificidade deram o seu contributo, cumpre destacar a ação do RTransp no transporte dos



materiais para o AT1, e as coordenações que foram efetuadas para agilizar as movimentações no Aeroporto de Lisboa. A contratação dos meios de transporte estratégico (aeronaves) ficou à responsabilidade da ONU, que os custeou, tendo esta organização colocado em Portugal um elemento de ligação para coordenar as atividades de projeção.

Relativamente à operacionalização da retração da FND presente no Kosovo em 2017, resposta à PD 4, a decisão da mesma ocorreu no Conselho de Defesa Nacional, originando Despacho e Diretiva do CEME e, consequentemente, o Plano de Retração elaborado pelo CmdLog, que se constituiu como EPR, em coordenação com o CFT. A RCC da DA elaborou os concursos e acionou os contratos, nos trâmites e legislação própria, necessários à contratação dos meios de transporte aéreos, marítimos e terrestres para a execução da retração, conforme solicitado pela DMT. Todos os encargos com a preparação e execução da retração foram assumidos por Portugal.

Revestiram-se de grande importância para ambos os estudos de caso os reconhecimentos efetuados ao TO, sendo que na retração, dadas as suas características, foi primordial a ação da EqM, enviada para o TO, de modo a coadjuvar a FND nas atividades de retração. Igualmente, decorrente de ambos os estudos de caso, revela-se de extrema importância a célere elaboração das LMM e, por consequência a definição do que se pretende projetar/retrair, de que se destaca a EOP, EOM e DOMun.

Em nenhum dos estudos de caso existiu o recurso nacional a iniciativas multinacionais de transporte estratégico. No caso da projeção porque a responsabilidade era da ONU; no caso da retração do Kosovo porque não foi considerado vantajoso.



Conclusões

Para a elaboração da presente investigação, partiu-se de estudos prévios sobre a temática e da leitura de documentos doutrinários, legislação e bibliografia diversa, utilizando-se a pesquisa qualitativa e o modelo dedutivo, através da análise de dois estudos de caso, a projeção de uma FND para a RCA e retração do Kosovo, e de entrevistas semiestruturadas, efetuadas a militares, diretamente envolvidos nestes mesmo casos ou, com experiência/responsabilidades na projeção e retração de FND. A pesquisa foi faseada, partindo da pergunta de partida, para a fase de exploração (onde foram coligidos dados exploratórios), seguindo-se a análise das informações recolhidas e a comparação dos dados do processo teórico com os dos estudos de caso, o que permitiu retirar as presentes conclusões.

Atinente à PD 1, “Quais as Entidades/Órgãos com responsabilidade na produção de documentação e definição dos meios de transporte necessários para efetuar a projeção e retração de uma FND?”, alusiva ao OE 1 de caracterização do processo de projeção e retração de FND, há a realçar que ao CEME cabe a responsabilidade da projeção e retração de FND do Exército, que difunde a sua Diretiva, a que se seguirá a Diretiva do CFT, de modo a especificar EOP, EOM e DOMun. O CmdLog elabora os planos de projeção/retração e caso seja decidido o recurso a meios civis, de acordo com a Manifestação de Necessidade da Secção de Transportes da DMT, a RCC da DA elabora o procedimento legal. A UnOrg e a UnMob devem contribuir para a elaboração das LMM e nomear a Equipa de Terminal que trabalhará em coordenação com a DMT e com o Pelotão de Operações de Terminal do RTransp. Todas as restantes Entidades do Exército contribuem de acordo com as suas especificidades e indicações que receberem.

No tocante à PD 2, “Quais as potencialidades/oportunidades de capacidade de transporte estratégico existentes nas iniciativas multinacionais de que Portugal é membro?”, relativa ao OE 2 que visava analisar estas potencialidades/oportunidades, Portugal é membro dos centros de coordenação MCCE e AMSCC, bem como do MSSC que garante o acesso assegurado a meios navais. O MCCE, vocacionado primordialmente para projeção, retração e sustentação de forças, através de meios aéreos, coordena e rentabiliza as necessidades e a disponibilidade de meios dos seus 28 Estados-membros, baseando-se na “troca serviços” (por exemplo de horas de voo). O AMSCC está vocacionado para os meios navais, implicando negociações caso a caso, não só entre os seus Estados-membros, como também com as organizações internacionais com que tem acordos. No alusivo ao AMCC, garante



acesso assegurado a um conjunto de navios pertencentes aos seus membros e contratados pela NSPA. Não obstante estas iniciativas permitirem acesso a meios de projeção/retração, há a considerar, caso a caso se existe vantagem na sua utilização, dada a localização periférica de Portugal na Europa, bem como os meios existentes, ou na situação a sua inexistência, nas Forças Armadas portuguesas para efetuar a “troca de serviços”.

No que concerne à PD 3, “Como foi operacionalizada a projeção da FND para a RCA em janeiro de 2017?”, referente ao OE 3, que pretendia analisar esta projeção bem como a retração da FND presente no Kosovo em 2017, o processo foi iniciado, ao nível do Exército, com uma Diretiva do CEME, seguindo-se coordenações com elementos representativos da ONU relativamente à projeção da FND, tendo a ONU contratado aeronaves para transporte, tanto de pessoal, como de material, num total de 10 voos realizados em 16 dias. Refere-se igualmente o desfasamento na atribuição da responsabilidade de elaboração das LMM entre a fase de planeamento e a fase de execução.

Relativamente à PD 4, “Como foi operacionalizada a retração da FND presente no Kosovo em 2017?”, também respeitante ao OE 3, atenta-se que o procedimento foi iniciado, ao nível do Exército, com Despacho do CEME, que assentiu efetuar reconhecimentos ao TO, e posteriormente, com a Diretiva, seguida do Plano de Retração, elaborado pelo CmdLog, e em coordenação com o CFT. Determinadas as necessidades de meios de retração, e definidas que estavam as datas da mesma, coube à DA contratar aeronaves para transporte de pessoal e um navio para transporte de material, não se tendo recorrido a qualquer das iniciativas multinacionais. Consubstanciaram-se como APOE o Aeroporto Internacional de Pristina, no Kosovo, como SPOE o porto de Tessalónica, na Grécia, como APOD o AT1 e como SPOD o porto de Setúbal.

Tendo em conta o referido, consideram-se importantes medidas a implementar pelo Exército Português, no âmbito da projeção e retração de FND, que permitem agilizar o seu transporte estratégico:

- Pré-definir para as diversas tipologias de forças a EOP e a EOM, assim como a respetiva DOMun para os diversos TO associados. Estas medidas permitem efetuar uma mais apurada estimativa da real necessidade da capacidade de transporte estratégico, e facilitam a elaboração das LMM, que devem manter a responsabilidade da sua elaboração por parte da equipa de terminal nomeada pela UnOrg, entidade normalmente detentora dos materiais, ainda que com a supervisão do CmdLog;



- Constituir como procedimento a adotar a consulta às iniciativas multinacionais de transporte estratégico, de modo a rentabilizar as suas possibilidades/potencialidades, permitindo a sua utilização quando tal for vantajoso;
- Continuar e incrementar o processo de lições aprendidas, de modo a retirar ensinamentos para futuras projeções /retrações.

Como limitações à pesquisa, há a referir que não foi possível aferir com exatidão os *timings* com que devem ocorrer as diferentes fases da projeção/retração, nem tão pouco os relativos à difusão da diferente documentação enquadrante. Surge também como limitação o estudo de apenas dois casos, acrescentando que num dos quais a responsabilidade da contratação de transporte estratégico não foi do Exército (estudo de caso da RCA). O ideal teria sido aumentar a amostra, o que permitiria resultados mais precisos. Estes resultados seriam ainda mais apurados caso fosse estudado o procedimento efetuado por outros países, o que permitiria relacionar o caso português com outras realidades. No seguimento destas limitações, e do estudo efetuado, afigurar-se pertinente efetuar uma futura investigação com o objetivo de propor um modelo para projeção e retração de FND, para utilização pelo Exército Português ao nível da capacidade de transporte estratégico.



Bibliografia

- AMSCC, 2018. *Athens Multinational Sealift Coordination Centre (AMSCC)*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.amscc.mil.gr/>, [Acedido em 23 Mar. 2018].
- Campenhoudt, L. V. e Quivy, R., 2005. *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Carvalho, J. E. F. R., 2018. *Papel do CFT na projeção e retração de FND* [Entrevista] (20 março 2018).
- CEME, 2014. *Diretiva n.º 143/CEME/2014 Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de Elementos e de Forças do Exército que se possam constituir como Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército*. s.l.:s.n.
- CEME, 2016a. *Despacho N.º 173 do CEME, de 16Dec16, Retração da Força Nacional Destacada do Teatro de Operações do Kosovo*. s.l.:s.n.
- CEME, 2016b. *Diretiva N.º 30/CEME/16 Força Nacional Destacada na "United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic" (MINUSCA)*. s.l.:s.n.
- CEME, 2017. *Diretiva n.º 31/CEME/17 Retração da Força Nacional Destacada do Teatro de Operações do Kosovo*. s.l.:s.n.
- CEMGFA, 2016a. *Diretiva n.º 024/CEMGFA/16 Empenhamento das Forças Armadas Portuguesas em 2016 no âmbito das FND*. Lisboa: s.n.
- CEMGFA, 2016b. *Diretiva Operacional n.º 035/CEMGFA/16 Participação Nacional na United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central African Republic (MINUSCA)*. Lisboa: s.n.
- CFT, 2013. *Plano Administrativo-Logístico "OPERACIONAL" Apoio a Elementos e Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército*. s.l.:s.n.
- CFT, 2016. *Diretiva n.º 04/CFT/16 Força Nacional Destacada na "United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central African Republic" (MINUSCA)*. Amadora: s.n.
- Comando da Logística, 2017a. *Plano de Retração MELRO 17 do 1BIMec(R)/FND/KFOR de 30Mar17*. s.l.:s.n.
- Comando da Logística, 2017b. *Retração do Kosovo*. *Jornal do Exército*, Junho, pp. 28-31.
- Conselho de Ministros, 2013. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. s.l.:s.n.
- Domingues, J. M. C. S., 2018. *Papel da DMT na projeção e retração de FND* [Entrevista] (4 janeiro 2018).



- EME, 2017. *Relatório da Célula de Lições Aprendidas - Retração Kosovo 2017*. s.l.:s.n.
- Exército Português, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: s.n.
- Exército Português, 2013. *PDE 4-00 Logística*. Lisboa: s.n.
- Exército Português, 2014. *PDE 4-46-00 Sistema Logístico do Exército*. s.l.:s.n.
- Exército Português, 2015. *PDE 0-42-00 Apoio Administrativo-Logístico aos Elementos e às Forças do Exército em Missão fora do Território Nacional*. Lisboa: s.n.
- Favinha, J. A. C., 2016. *Estudo prospetivo sobre as capacidades de projeção militar*. Pedrouços: IUM.
- Ferreira, H., 2017. A Logística da 1FND/MINUSCA na Republica Centro Africana. *Newsletter República Centro Africana*, Setembro, pp. 7-12.
- Ferreira, H. J. P., 2018. *Projeção da 1ª FND para a RCA em 2017* [Entrevista] (2 maio 2018).
- IAEM, 2005. *ME 60-10-03 Apoio Logístico em Campanha (publicação provisória)*. s.l.:s.n.
- Leitão, H. R. M., 2018. *Papel da DA na projeção e retração de FND* [Entrevista] (27 janeiro 2018).
- Martins, S. A. C., 2018. *Projeção da 1ª FND para a RCA em 2017* [Entrevista] (8 fevereiro 2018).
- MCCE, 2018. *Movement Coordination Centre Europe*. [Em Linha] Disponível em: <http://mcce-mil.com/>, [Acedido em 23 Mar. 2018].
- MDN, 2014. *Conceito Estratégico Militar*. s.l.:s.n.
- MDN, 2014. *Iniciativas Multinacionais de Transporte Estratégico - Modelo de Participação Nacional*. s.l.:s.n.
- MDN, 2015. *Decreto Regulamentar n.º 11/2015*. s.l.:s.n.
- MDN, 2015. *Relatório da Visita do Diretor do Movement Coordination Center Europe (MCCE) à DGRDN*. s.l.:s.n.
- MDN, 2016. *Emprego de Forças Nacionais Destacadas - 2016*. s.l.:s.n.
- Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, 2008. *Decreto-Lei n.º 18/2008*. s.l.:s.n.
- Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, 2017. *Decreto-Lei n.º 111-B/2017*. s.l.:s.n.
- MSSC, 2009. *Multinational Implementing Arrangement*. s.l.:s.n.
- NATO, 2008a. *AJP-3.13 Allied Joint Doctrine For The Deployment Of Forces*. s.l.:s.n.
- NATO, 2008b. *MC 336-3 NATO Principles and Policies for Movement and Transportation*. s.l.:s.n.



- NATO, 2012. *NATO Logistics Handbook*. s.l.:s.n.
- NATO, 2013a. *AJP- 4.4 (B) Allied Joint Movement And Transportation Doctrine*. s.l.:s.n.
- NATO, 2013b. *AJP-3.13 (A) Allied Joint Doctrine For The Deployment Of Forces (STUDY DRAFT 3)*. s.l.:s.n.
- NATO, 2014a. *ATP-3.13.1 Reception, Staging And Onward Movement (RSOM) Procedures*. s.l.:s.n.
- NATO, 2014b. *BI-SC Allied Joint Operational Guidelines For Redeployment From Operations*. s.l.:s.n.
- NATO, 2014c. *MC 0319/3 NATO Principles And Policies For Logistics*. s.l.:s.n.
- NATO, 2016. *AJP-3.13 (A) Allied Joint Doctrine For The Deployment And Redeployment Of Forces (STUDY DRAFT 1)*. s.l.:s.n.
- NATO, 2017. *AJP-3.13 (A) Allied Joint Doctrine For The Deployment And Redeployment Of Forces (STUDY DRAFT 2)*. s.l.:s.n.
- Regimento de Comandos, 2016. *Diretiva N.º1/QRF/RCA/2016 Aprontamento da Companhia QRF/RCA para a missão na “United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic” - MINUSCA*. s.l.:s.n.
- SAC, 2018. *Strategic Airlift Capability*. [Em Linha] Disponível em: <https://www.sacprogram.org/en/Pages/default.aspx>, [Acedido em 23 Mar. 2018].
- SALIS, 2018. *Strategic Airlift Interim Solution (SALIS)*. [Em Linha] Disponível em: https://www.nato.int/cps/ic/natohq/topics_50106.htm, [Acedido em 23 Mar. 2018].
- Teixeira, B. M. C., 2018. *Retração da FND no Kosovo em 2017* [Entrevista] (9 fevereiro 2018).
- United Nations, 2015a. *United Nations Peacekeeping Missions Military Force Headquarters Support Unit Manual*. s.l.:s.n.
- United Nations, 2015b. *United Nations Peacekeeping Missions Military Logistics Unit Manual*. s.l.:s.n.
- United Nations, 2017. *Manual on Policies and Procedures concerning the Reimbursement and Control of Contingent-Owned Equipment of Troop/Police Contributors Participating in Peacekeeping Missions*. s.l.:s.n.



Apêndice A – Caracterização das modalidades de transporte²³

O transporte rodoviário caracteriza-se pela sua aptidão para movimentar pessoal e carga a velocidade relativamente elevada e sobre itinerários diversificados. Trata-se de um tipo de transporte muito flexível e altamente adaptável às sempre flutuantes necessidades militares. Pode utilizar estradas improvisadas, estradas secundárias, caminhos ou até trilhos. É largamente utilizado em combinação com outros tipos de transporte e constitui o principal elo de ligação dentro do sistema de transportes, sendo mesmo o mais vital elo de ligação entre os tipos de transporte mais rígidos e as forças que atuam no campo de batalha. O transporte auto é de todos os tipos de transporte o melhor para trajetos curtos sendo por isso o mais aconselhável para transportes locais. É também vantajoso, em determinadas circunstâncias, para transportes de longo curso, podendo por isso ser utilizado em deslocamentos *interteatro* apesar de estar vocacionado para deslocamentos *intrateatro*.

O transporte ferroviário caracteriza-se pela sua aptidão para movimentar grandes quantidades de pessoal e carga a longas distâncias, a um preço relativamente baixo e a velocidade superiores às do transporte rodoviário, marítimo e fluvial. Devem ter-se em conta as restrições da altura limite em determinados pontos do trajeto (túneis, por exemplo) e da disponibilidade de equipamento especializado (vagões-frigoríficos ou vagões-tanques, por exemplo). A flexibilidade deste tipo de transporte é reduzida em virtude da fixidez da superfície de rolagem que utiliza – os carris – e é muito vulnerável às ações de sabotagem e de ataque. É particularmente indicado para deslocamentos *interteatro*. Nos deslocamentos *intrateatro*, face à sua vulnerabilidade, só é aconselhado nas partes recuadas do TO.

Ao nos referirmos a meios de transporte que se deslocam sobre massas de água incluímos o transporte oceânico, o transporte costeiro e o transporte fluvial. Reportando-nos apenas no âmbito de um TO, assume particular relevância o transporte por vias aquáticas interiores (fluvial). Este tipo de transporte caracteriza-se pela sua aptidão para movimentar grandes volumes de carga a longas distâncias com um baixo custo mas a velocidades relativamente baixas. A sua flexibilidade é limitada pela localização das vias aquáticas interiores (lagos, rios, canais e mares interiores) e pela disponibilidade de terminais e instalações. Uma outra limitação destes meios de transporte é a sua vulnerabilidade aos ataques inimigos e, em especial, a ações de guerrilha. A utilização destes transportes num

²³ Efetuado com base em transcrições de (IAEM, 2005, p. 7-142 a p. 7-144).



TO é valiosa para movimentar cargas muito volumosas. Em virtude da grande vulnerabilidade, a utilização num TO fica limitada às zonas recuadas do mesmo.

O transporte aéreo caracteriza-se pela sua alta velocidade, grande flexibilidade, seleção praticamente ilimitada de rotas e possibilidade de fazer transferência de esforço para satisfação de necessidades flutuantes. Tem como limitações a pouca capacidade de carga conjugada com custos elevados de operação e necessidade, para a maioria dos meios, de infraestruturas de difícil, morosa e, como consequência, onerosa construção e alguma sujeição às condições meteorológicas. As características apontadas aconselham este tipo de transporte para o deslocamento de homens e materiais em situações de urgência ou quando não é possível atingir o destinatário com outro meio de transporte.

O transporte por condutas é por vezes referido como um tipo de transporte, contudo, a utilização das condutas não é planeada, gerida ou operada por organizações de transporte, pelo que pode não ser considerado como um tipo de transporte. É a forma mais económica para movimentar líquidos a granel. Com efeito as condutas asseguram um fluxo contínuo de líquidos com um mínimo de emprego de potencial humano e equipamento. Por outro lado a sua instalação é relativamente fácil. Se, por exemplo, um monte surge no caminho de lançamento de uma conduta, esta pode passar sobre ele, contorná-lo ou atravessá-lo. Portanto, o terreno não representa um fator importante na utilização das condutas. Além disso, as condutas podem ser operadas em quaisquer condições meteorológicas. Todavia, a flexibilidade deste tipo de transporte é limitada pela sua fixidez e é grande a sua vulnerabilidade a ações de sabotagem, o que obriga a um esforço contínuo de guarda e patrulhamento. Se porventura as condutas forem subterrâneas, o transporte em causa revela-se como sendo o menos vulnerável aos ataques aéreos inimigos.



Apêndice B – Entrevista ao Major José Edgar Ferreira Raínho de Carvalho²⁴

Relativamente ao papel do CFT na projeção e retração de FND,

P1: Como é que o CFT inicia o processo de projeção/retração de FND (NATO e ONU) e qual a documentação enquadrante?

Através de uma diretiva superior, sendo que as atribuições das diversas entidades estão espelhadas na Diretiva 143/CEME/14.

P2: Quais as incumbências do CFT no âmbito da projeção/retração de FND (NATO e ONU)?

As espelhadas na Diretiva 143/CEME/14.

P3: Quais as entidades nacionais e internacionais envolvidas na projeção e retração de FND (NATO e ONU), respetivas incumbências neste âmbito e ligação que o CFT efetua com elas?

Pode existir no âmbito da OTAN, a comunicação com o *Allied Movement Coordination Center* / SHAPE mediante o envio dos planos de projeção/sustentação/retração em formato LOGFAS.

No âmbito dos casos de estudo, não foi, por parte do CFT, efetuado qualquer contacto com entidades externas ao Exército.

P4: Com base nas questões anteriores, como foi efetuada a projeção da FND para a RCA em janeiro de 2017?

A projeção foi efetuada através de um processo de contratação efetuado pela ONU, sendo que o Exército se limitou a colaborar mediante solicitação.

Para uma visão mais completa dos factos, desenvolvidos por cada OCAD, ter-se-á que estabelecer contactos diretos com cada um para se averiguar quais as diligências que cada um efetuou em apoio à equipa da ONU que se deslocou a Portugal para tratar da projeção.

P5: Com base nas questões anteriores, como foi efetuada a retração da FND presente no Kosovo em 2017?

R: O processo de retração foi efetuado de acordo com a Diretiva 31/CEME/17 e Plano MELRO.

²⁴ Chefe da Repartição de Logística do EM do CFT; Entrevista efetuada em 20 de março de 2018.



Apêndice C – Entrevista ao Major João Miguel Carvalho da Silva Domingues²⁵

Relativamente ao papel da DMT na projeção e retração de FND,

P1: Como é que a DMT inicia o processo de projeção/retração de FND (NATO e ONU) e qual a documentação enquadrante?

A DMT inicia o processo mediante indicação superior. Normalmente consta como documentação enquadrante uma Diretiva Operacional do CEMGFA, Diretiva do CEME, Diretiva do CFT e o Plano de Projeção/Retração a efetuar pelo Comando da Logística.

P2: Quais as incumbências da DMT no âmbito da projeção/retração de FND (NATO e ONU)?

No âmbito da ONU coordena os transportes, em ligação com esta organização, de modo a operacionalizar as várias tarefas inerentes.

No âmbito OTAN as incumbências são semelhantes, cumprindo adicionalmente, através da DA efetuar a contratação dos meios necessários.

P3: Quais as entidades nacionais e internacionais envolvidas na projeção e retração de FND (NATO e ONU) e respetivas incumbências neste âmbito?

As espelhadas na PDE 0-42-00 Apoio Administrativo-Logístico aos Elementos e às Forças do Exército em Missão fora do Território Nacional e na Diretiva 143/CEME/14.

P4: Como foi operacionalizada a projeção da FND para a RCA em janeiro de 2017?

Uma Delegação da ONU visitou Portugal para avaliar o material a projetar, foi efetuado o reconhecimento ao TO, a ONU enviou para Portugal um representante a fim de coordenar as atividades inerentes à projeção (a ONU assegurou todos os meios de transporte) e a DMT em coordenação com o Regimento de Comandos e com o Regimento de Transportes operacionalizou a projeção.

P5: Como foi operacionalizada a retração da FND presente no Kosovo em 2017?

Foi efetuada a projeção de uma equipa para o TO para preparar a retração, foram efetuadas coordenações com as entidades da KFOR, foram contratados os meios de transporte necessários, foram efetuadas coordenações, em TN com as autoridades militares e civis (Alfândega, Porto de Setúbal, Aeroporto de Lisboa).

²⁵ Adjunto da Secção de Transportes Aéreos e Marítimos da Repartição de Reabastecimento e Transportes da DMT; Entrevista efetuada em 04 de janeiro de 2018.



Apêndice D – Entrevista ao Major Hugo Ricardo Miranda Leitão²⁶

Relativamente ao papel da DA na projeção e retração de FND,

P1: Quais as responsabilidades da DA no que concerne a projeção e retração de FND?

As responsabilidades da DA são as mencionadas no Decreto-Regulamentar nº 11/2015. De origem contratual e de pagamento.

P2: Estas responsabilidades estão especificadas em legislação/regulamentação (qual)?

Decreto-Regulamentar nº 11/2015.

P3: Estas responsabilidades diferem se a FND é disponibilizada para a OTAN ou ONU?

De forma genérica não, exceto com a existência de um acordo que altere estes procedimentos. Por exemplo a ONU paga uma viagem de projeção/retração de 12 em 12 meses para a RCA. Dessa forma todo este processo é tratado entre Portugal e a ONU.

P4: Com que entidades se liga a DA no que concerne à projeção e retração de FND (OTAN e ONU)? Quais as responsabilidades neste âmbito dessas entidades?

A DA não se liga com nenhuma entidade, sendo essa responsabilidade da DMT e/ou de outras entidades. Neste processo a DA só contacta as Operadoras Logísticas.

P5: Quem determina as necessidades de contratação?

A DMT através de indicações superiores.

P6: Como se processa a contratação de meios para projeção e retração de FND (OTAN e ONU)?

Após a receção da Manifestação de Necessidade da Secção de Transportes da DMT, a RCC/DA analisa o procedimento mais adequado para a satisfação da mesma, e elabora procedimento legal. Após a receção das propostas, adjudica-se à proposta que melhor cumpriu o Critério de Adjudicação.

P7: Implica contratações de que âmbito?

Transporte de Pessoal e/ou Material.

²⁶ A desempenhar funções na Repartição de Concursos e Contratos da DMT; Entrevista efetuada em 27 de janeiro de 2018.



P8: Quais os prazos impostos para estas contratações?

Determinado pela DMT. Normalmente a adjudicação deve ocorrer 45 dias antes do início do serviço contratado.

P9: No caso específico da última retração do Kosovo e primeira projeção para RCA, quais foram as incumbências da DA?

Procedimento legal para aquisição dos serviços necessários e indicados pela DMT.

P10: Como se processou a contratação dos meios?

As entidades envolvidas foram Operadoras Nacionais com capacidade e histórico de serviços para o Exército.

P11: A nova lei da contratação pública vem afetar as contratações relacionadas com a projeção e retração de FND (OTAN e ONU)? De que forma?

O que o Decreto-Lei n.º 111-B/2017 de 31Ago veio alterar é que, caso o processo de contratação deva ser declarado secreto ou com necessidade de medidas especiais de segurança, aplica-se atualmente a alínea i do n.º 4 do Art.º 5º - Contratação Excluída, ou seja não se aplica a Parte II do CCP, enquanto no anterior era ao abrigo da alínea f do n.º 1 do Art.º 24º - Critério Materiais.



Apêndice E – Entrevista ao Major Sérgio Alexandre Cascais Martins²⁷

Relativamente à projeção da 1ª FND para a RCA em 2017,

P1: Quais foram os documentos exigidos à FND?

A nível de documentos formais não foi exigido que a FND efetuasse qualquer documento, no entanto era espectável que a FND restabelecesse o Plano recebido (algo que julgo que aconteceu)

Toda a documentação elaborada pela FND está relacionada com as responsabilidades próprias de cada entidade neste processo.

P2: Quais foram os momentos chave na preparação/execução da projeção para a RCA?

Os momentos mais relevantes foram o reconhecimento ao TO, a preparação das cargas, a integração de um conselheiro ONU para a preparação das cargas e a sua distribuição pelos voos. OS inspetores da OU efetuaram uma *pre-deployment inspection* à FND em Portugal. Finalmente a projeção da carga para o TO (via aérea).

P3: Quais foram as maiores dificuldades sentidas na preparação/execução da projeção da FND para a RCA?

Principalmente a incerteza em relação à data da projeção, a edificação da EOM e da LNO associados aos equipamentos principais, armamento e viaturas, bem como a operacionalização das várias funções logísticas.

P4: Existe alguma publicação de Observações, Lições e Boas Práticas decorrentes do planeamento, preparação e execução das operações de projeção/retração?

Esta operação foi acompanhada pela Repartição de Lições Aprendidas do EME.

²⁷ A desempenhar funções na Repartição de Operações Logísticas; Entrevista efetuada em 08 de fevereiro de 2018.



Apêndice F – Entrevista ao Capitão Horácio José Portela Ferreira²⁸

Relativamente à projeção da 1ª FND para a RCA em 2017,

P1: Como é que se iniciou o processo logístico para a projeção da FND/RCA e qual foi a documentação enquadrante?

O processo logístico iniciou após sair a Diretiva de Aprontamento do CFT para a 1FND/MINUSCA. Durante o extenso aprontamento foram sendo ultimados os pormenores relativamente à EOP e à EOM, mediante as negociações que foram existindo entre Portugal e a ONU. Após terem sido assinados os acordos entre Portugal e a ONU houve um esforço por parte do CFT e do CmdLog de dotar a 1FND/MINUSCA com todos os equipamentos necessários para cumprir a missão na RCA. Antes de a FND ter sido projetada foi sujeita a uma inspeção por parte das Nações Unidas que visou verificar in loco os materiais a serem projetados e se os mesmos cumpriam os requisitos das capacidades elencadas nos acordos.

P2: Quais as incumbências do CmdLog no âmbito da projeção de FND/RCA?

O CmdLog teve um papel pouco ativo na projeção, pois nesta projeção a contratação dos meios e os respetivos encargos foram da responsabilidade da ONU. O CmdLog esteve sempre em estreita ligação com a 1FND/MINUSCA no sentido de verificar quais eram as necessidades e as responsabilidades nacionais no âmbito da projeção. Basicamente as responsabilidades nacionais eram que todo o material que iria ser projetado apresentava os requisitos e as condições para ser transportado por meios aéreos e que se apresentava no horário planeado no aeroporto para ser carregado na aeronave. Entre outras tarefas foi necessário certificar todos os contentores de 20 pés que iriam ser transportados, bem como dotá-los das condições para embarque, adquirir a sinalização necessária para sinalizar todo o material a ser transportado mediante as várias tipologias/categorias, aquisição das caixas para transporte das mercadorias perigosas e coordenar com o Regimento de Transportes todas as necessidades de transporte do material para o aeroporto. Além disso foi responsável por apresentar junto da alfândega as LMM.

P3: Quais foram as entidades nacionais e internacionais envolvidas na projeção da FND/RCA e respetivas incumbências neste âmbito?

A ONU colocou em TN um elemento que foi o responsável pela ligação entre ONU, a empresa de transporte aéreo e o Exército Português através da 1FND/MINUSCA e que foi apresentando as várias modalidades de transporte, definindo a carga que poderia ir em cada

²⁸ Oficial de Recursos da 1ª FND/MINUSCA na RCA; Entrevista efetuada em 02 de maio de 2018.



um dos voos e definindo as necessidades para que toda a carga estivesse conforme e em condições de embarcar na aeronave. Além disso estava em estreita ligação com a célula da ONU na RCA no sentido de desenrolar as atividades de REM à chegada da aeronave em Bangui.

Houve necessidade de ligação com o aeroporto de Lisboa no sentido de coordenar a melhor forma de transportar e manobrar o material no interior do aeroporto, bem como todo o processo de carregamento da aeronave. Neste sentido houve também necessidade de coordenar com o AT1 da Força Aérea que funcionou com a Base Avançada de material preparado para ser projetado e foi responsável por pesar todo o material.

P4: Os meios de projeção de material/pessoal foram fornecidos pelas NU ou foram contratados por Portugal?

Os meios utilizados para a projeção de material/pessoal da 1FND/MINUSCA foram contratados pela ONU.



Apêndice G – Entrevista ao Major Bruno Manuel Correia Teixeira²⁹

Relativamente à retração da FND no Kosovo em 2017,

P1: Quais foram os Despachos/Diretivas publicados para o planeamento, preparação e execução da retração?

Despacho Nº 173/CEME/16 Retração da Força Nacional Destacada do Teatro de Operações do Kosovo. Diretiva Nº 31/CEME/17 Retração da Força Nacional Destacada do Teatro de Operações do Kosovo. Plano de Retração MELRO 17.

P2: Quais foram os documentos exigidos para serem elaborados pela FND?

A FND elaborou o seu Plano de Retração, o Plano “Alcateia 17”, onde estavam detalhadas as tarefas a executar durante a operação de retração, bem como as tarefas a executar, já em TO, após a retração. Este plano incluía um anexo, que continha o Plano de Movimentos, detalhando os movimentos das colunas de viaturas, desde Pristina até Salónica, Grécia.

P3: Quando tiveram conhecimento oficial da retração da FND do KOSOVO?

A força teve conhecimento oficial da intenção de se efetuar a retração, aquando do despacho nº 173/2016 do CEME. No entanto, em 12 de janeiro de 2017, a FND recebe uma nota do CFT, dando conhecimento da realização de uma reunião inicial do grupo de trabalho, com vista a iniciar o planeamento da retração da FND. Através da Diretiva nº 31/CEME/17, foi dado a conhecer o fim da atividade operacional, as datas de embarque do pessoal e do material, bem como as responsabilidades das entidades intervenientes no processo.

P4: Quais foram os momentos chave na preparação da retração?

O reconhecimento por uma equipa do Comando da Logística, que decorreu no ano de 2016, já com vista à retração do Kosovo, do Contingente Português. Este reconhecimento teve como principal objetivo identificar os possíveis meios de transporte a utilizar, durante transporte das cargas. Desta forma, foi estudada a possibilidade de utilização do meio ferroviário, desde Pristina até Salónica, e foi estudada a utilização do meio rodoviário. Foram igualmente reconhecidos possíveis Portos Marítimos, sendo que, os dois portos marítimos que foram identificados foram o porto marítimo de Salónica, Grécia, e um porto marítimo na Albânia.

²⁹ Oficial de Logística da FND retraída do Kosovo em 2017; Entrevista efetuada em 09 de fevereiro de 2018.



O reconhecimento ao TO, pela Equipa do Comando da Logística, já em 2017 com vista à identificação dos equipamentos e materiais a retrain, bem como as necessidades de transporte, ao nível de contentores e o modo de transporte desses mesmos contentores (ferroviário ou rodoviário).

Os trabalhos de preparação dos equipamentos e materiais e retrain, como sendo a limpeza e desgaseificação dos depósitos de combustível de 26000 litros, a limpeza e certificação dos geradores de 250 Kwa, a desmontagem da tenda oficina, e a desconexão da estação de tratamento de água. Para a realização destes trabalhos, houve a necessidade de se iniciarem contactos com várias empresas locais, com a NSPA e com o contingente Suíço, no sentido de nos apoiarem na realização destes trabalhos, para que quando a equipa do CmdLog chegasse ao TO, os equipamentos já estivessem em condições de serem carregados e retraídos. Naturalmente que estes trabalhos tiveram de ser faseados, por forma a garantir a sustentação da força, até à sua retração.

Os trabalhos de descontaminação dos solos contaminados e a limpeza de superfícies contaminadas, no âmbito da proteção ambiental, fruto da ocupação das instalações, durante quase 16 anos. O trabalho de descontaminação dos solos incluiu a recolha de amostras de solo para análise, a recolha de solo identificado como estando contaminado (zona dos parques e zona dos geradores), a reposição dos solos recolhidos, por novo solo descontaminado, e a lavagem das superfícies em cimento, que também apresentavam sinais de contaminação.

P5: Quais foram os momentos chave durante a execução da retração?

Os trabalhos de preparação dos equipamentos a retrain (geradores, depósitos de combustível, arcas frigoríficas, tenda oficina, estação de tratamento de águas);

Os trabalhos de descontaminação do Campo (proteção ambiental);

A receção dos 40 contentores metálicos, que iriam transportar toda a carga;

A entrega e contentorização dos materiais e equipamentos;

A desmontagem e carregamento dos equipamentos a retrain (geradores, depósitos de combustível, tenda oficina, arcas frigoríficas, estação de tratamento de água),

A operação de retração das 97 viaturas, desde Pristina até Salónica. Esse sim, na minha opinião, terá sido sem dúvida, um dos grandes momentos chave da operação, não só pelo risco que envolvia, como também, pela elevada necessidade de se efetuar coordenações com as autoridades locais da Macedónia e da Grécia, assim como, com as autoridades marítimas do Porto de Salónica.



A retração dos contentores, via rodoviária, desde Pristina até Salónica;

O carregamento do navio, ficando à responsabilidade do destacamento recuado da FND e da Equipa do CmdLog, a colocação das viaturas no interior do navio;

O descarregamento do navio, já no porto de Setúbal, onde o destacamento recuado teve novamente a missão de retirar as viaturas do navio e as conduzir até aos seus destinos.

P6: Quais foram as maiores dificuldades sentidas durante a execução da retração?

O tempo disponível para executar a retração. Esse foi sem sombra de dúvida, a maior dificuldade sentida durante a retração. Tendo que manter o campo funcional até ao dia 28 de abril, dia em que terminava a atividade operacional, e tendo que ter tudo contentorizado, para que o grosso da força estivesse a embarcar no dia 11 de maio, foi uma autentica corrida contra o tempo. As coordenações necessárias à entrega\ dos materiais, as verificações dos materiais, a contentorização dos equipamentos e a execução dos movimentos das colunas de viaturas, num tão curto espaço de tempo, foi um sem sombra para dúvidas o maior desafio. A forma e o tempo disponibilizado para a retração deverão ser repensada numa operação futura. Deverá ser dado mais tempo para retrain os materiais, e o grosso da força, deveria retrain assim que possível, ficando na retaguarda, um destacamento recuado musculado o suficiente, que permitisse a execução das tarefas, com calma e sem correr contra o tempo. O que se passou no nosso contingente, foi que, quer o grosso da força, bem como os elementos que tinham a responsabilidade de rececionar os materiais, os militares do Regimento de Transportes, embarcaram no mesmo voo, o que quer dizer que, até o grosso embarcar, teria de estar tudo em contentores (armamento e munições), o que não é muito viável, estando ainda a força em TO. As coisas correram bem porque teve de ficar um conjunto de armas e munições no Kosovo, com vista aos elementos que estavam previstos integrar a força de reconhecimento, situação que permitiu ao destacamento recuado, ficar com armas e munições e garantir a segurança.

A coordenação do apoio prestado pelo Contingente Suíço (engenharia e transportes), no que diz respeito à desmontagem dos equipamentos, bem como o apoio prestado durante as colunas de viaturas desde Pristina até Salónica, durante a retração (Bus de regresso dos condutores).

O cumprimento das regras estipuladas nas SOP da OTAN, no que diz respeito à constituição das colunas, às escoltas e licenças para viaturas especiais durante a travessia dos países da Macedónia e Grécia.



As licenças alfandegárias que tinham de ser elaboradas para cada movimento de viaturas (militares e civis).

As coordenações com as autoridades locais, na travessia das fronteiras.

P7: Possuem algum documento de Observações, Lições e Boas Práticas decorrentes do planeamento, preparação e execução da operação de retração?

Foi elaborado um Relatório de Lições aprendidas do Kosovo pela Repartição de Lições Aprendidas do EME.